

OUTSOURCING: DALAM KAJIAN TEORI EKONOMI DAN MANAJERIAL

Oleh: Nofrivul*

Abstract: *Outsourcing was a transferring works and services that were needed by a company to the third party/ vendor (a company which provide services). In comany standing position, it became serial event to get some benefits from retrenchment of human resources. The work link with outsourcing system had caused imbalance position between the employers and the employees. The employers tried to do a trick to this weak people to avoid some obligation (getting licence, applying the decision of worker reduction from company and its compensation and giving reward after getting success in work) which was absolutely being their obligation. These tricks of course would harm these employees in getting their personal right.*

Kata Kunci: *Outsourcing, Hubungan Kerja, efisiensi biaya SDM*

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis antar perusahaan membuat perusahaan harus berkonsentrasi pada rangkaian proses atau aktivitas penciptaan produk dan jasa yang terkait dengan kompetensi utamanya. Dengan adanya konsentrasi terhadap kompetensi utama dari perusahaan, akan dihasilkan sejumlah produk dan jasa memiliki kualitas yang memiliki daya saing di pasaran. Outsourcing adalah proses memindahkan pekerjaan dan layanan yang sebelumnya dilakukan di dalam perusahaan ke pihak ketiga. Jumlah, luas dan bentuk pekerjaan yang di-outsource berkembang sangat cepat, tidak hanya pekerjaan tipikal pabrik tetapi juga pekerjaan yang lebih canggih, seperti technical

service, engineering bahkan financial analysis dan payroll.

Iklim persaingan usaha yang makin ketat, menyebabkan perusahaan melakukan efisiensi biaya produksi (*cost of production*). Salah satu solusinya adalah dengan sistem outsourcing, dimana dengan sistem ini perusahaan dapat menghemat pengeluaran dalam membiayai sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di perusahaan bersangkutan. Outsourcing adalah usaha untuk mendapatkan tenaga ahli serta mengurangi beban dan biaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat terus kompetitif dalam menghadapi perkembangan ekonomi dan teknologi global dengan menyederhanakan kegiatan perusahaan pada pihak lain yang tertuang dalam kontrak. Dalam teori *incomplete contracts* keputusan

* Lektor dalam Mata Kuliah Manajemen Jurusan Syariah STAIN Batusangkar

mengalokasikan sumber daya (*sourcing*) dianggap sebagai keputusan rasional yang harus memperhatikan faktor yang berkaitan dengan transaksi. Kemudian teori ekonomi neoclassic beranggapan bahwa outsourcing merupakan kegiatan untuk mendapatkan keuntungan dari biaya (Levina, 2003).

Outsourcing diartikan sebagai pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa (vendor) tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak. Hubungan kerja dengan sistem *outsourcing* menyebabkan kedudukan para pihak tidak seimbang. Hubungan kerja adalah suatu hubungan antara seorang buruh dengan seorang majikan, hubungan kerja hendak menunjukkan kedudukan kedua belah pihak itu yang pada dasarnya menggambarkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban buruh terhadap majikan serta hak-hak dan kewajiban-kewajiban terhadap buruh (Kosidin 1999).

Apabila dipandang dari sisi perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja, Outsourcing, dimana dengan sistem ini perusahaan dapat menghemat pengeluaran dalam membiayai sumber daya manusia (SDM) yang bekerja diperusahaan bersangkutan. Selain pengeluaran berupa insentif bagi karyawan outsourcing (yang dibayarkan melalui perusahaan penyedia tenaga kerja (vendor) sesuai dengan kontrak) perusahaan tidak lagi diharuskan mengeluarkan biaya-biaya lain baik sebagaimana yang

diatur dalam undang-undang ketenagaakerjaan, maupun atas keinginan perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas. Di samping itu perusahaan juga bebas untuk mengakhiri kontrak tanpa harus melakukan kewajiban-kewajiban lainnya atas hubungan perusahaan dengan pekerja (Djumilah, 2011). Posisi pekerja yang lemah karena pengusaha menggunakan landasan hukum berupa perjanjian sebagai alasan untuk menghindari beberapa kewajiban (meminta izin, permohonan penetapan PHK, pemberian uang pesangon, penghargaan atas masa kerja dan ganti rugi) yang menjadi tanggungan pengusaha. Kecenderungan ini akan merugikan pekerja dalam upaya memperoleh hak-hak mereka.

MANFAAT DAN RESIKO OUTSOURCING

Banyak alasan dikemukakan dalam mengambil keputusan untuk melakukan strategi outsourcing. Berbagai manfaat yang diperoleh merupakan hal yang sering ditonjolkan, meski tentu saja banyak resiko yang harus dihadapi. Kremic et al. (2006) telah melakukan studi literatur terhadap isi lebih dari 200 publikasi dan hasilnya tidak berbeda dengan yang dikemukakan oleh Embleton dan Wright, (1998) seperti berikut:

1. Penghematan biaya (*cost saving*). Bisa terjadi karena vendor lebih fokus mengelola aktifitas yang dibutuhkan oleh outsourced. Rata-rata perusahaan merealisasikan 9 persen penghematan biaya dan 15 persen peningkatan kapasitas dan kualitas melalui

- outsourcing (Anonymous, 1996c dalam Embleton dan Wright, 1998).
2. Penghematan waktu (*time saving*). Lebih dari sepertiga (37 persen) perusahaan yang disurvei menyatakan bahwa penghematan waktu merupakan pertimbangan utama.
 3. Biaya tersembunyi (*hidden cost*). Banyak organisasi mempunyai biaya tersembunyi yang tidak diketahui sampai dilakukannya strategi outsourcing.
 4. Aktivitas inti (*core activity*). Jika perusahaan ingin fokus pada aktivitas inti, maka pengurangan aktivitas yang lain untuk diserahkan kepada pihak luar merupakan pilihan yang harus diambil.
 5. Pemasukan kas (*cash infusion*). Karena ada aktivitas yang diserahkan pada pihak luar, maka akan ada fasilitas atau aset yang dijual, sehingga memberikan pemasukan uang kas.
 6. Ketersediaan bakat (*talent availability*). Outsourcing menyediakan akses untuk memperoleh sumberdaya yang berbakat yang tidak bisa disediakan perusahaan.
 7. Rekayasa ulang (*re-engineering*). Bekerjasama dengan vendor membuat manajer berkesempatan mengevaluasi proses bisnis mereka.
 8. Budaya korporat (*corporate culture*). Vendor mungkin mempunyai budaya harmonis yang cocok dengan budaya perusahaan. Meskipun begitu untuk melakukan perubahan perlu diperhatikan timbulnya pergolakan yang mungkin terjadi.
 9. Fleksibilitas yang lebih besar (*greater flexibility*). Melalui kerjasama dengan vendor perusahaan lebih leluasa menerima permintaan pelanggan baik waktu maupun jumlah, dan mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki
 10. Akuntabilitas (*accountability*). Vendor komersial dibatasi oleh kontrak untuk menyediakan jasa pada tingkat tertentu yang disepakati, sementara departemen internal tidak selalu bisa mengendalikan pengeluarannya.
 11. Akses terhadap spesialis lebih besar (*access to specialist*). Keahlian, peralatan, teknologi dan advis independen dapat diperoleh dari perusahaan outsourcing.
 12. Produktivitas lebih tinggi (*greater productivity*). Outsourcing jelas bisa digunakan untuk meningkatkan produktivitas karena beban dibagi dengan vendor.
 13. Perbaikan kualitas (*quality improvement*). Outsourcing bisa memperbaiki kualitas karena vendor adalah spesialis di bidangnya.
 14. Jarak geografis (*geographical distance*). Outsourcing bisa digunakan untuk mengatasi masalah jarak geografis.
- Selanjutnya Embleton dan Wright, (1998) maupun Kremic et al. (2006) juga menunjukkan beberapa resiko yang dihadapi bila menggunakan strategi outsourcing, yakni:
1. Harapan penghematan biaya yang sering tidak terwujud. "Dari seluruh klien, 50 persen menyatakan break-even, dan dalam beberapa kasus lebih mahal"

- (Anonymous, 1996e dalam Embleton dan Wright, 1998).
2. Perusahaan harus lebih hati-hati karena telah menyerahkan aktifitas pengendalian proses kepada vendor.
 3. Sekali aktifitas dipercayakan kepada pihak luar, sulit dan membutuhkan biaya yang cukup besar untuk kembali dipegang perusahaan.
 4. Kontrak awal mungkin sangat kompetitif, namun dengan berjalannya waktu jika ketergantungan kepada vendor menjadi besar bisa menelan biaya yang lebih mahal.
 5. Kemungkinan bisa merusak moral karyawan yang dimiliki. Aspek kemanusiaan ini sering diabaikan dalam outsourcing. Sementara untuk karyawan yang berbakat dan dibutuhkan pasar kerja akan mudah mencari tempat lain dan keluar dari perusahaan.
 6. Waktu yang dibutuhkan untuk mengelola kontrak kemungkinan bisa lebih mahal.
 7. Kualitas barang dan jasa harus selalu dimonitor karena insentif kontraktor untuk menghemat biaya.
 8. Vendor kemungkinan mempunyai klien yang banyak, sehingga tidak dapat memberikan prioritas kepada setiap klien.
 9. Banyak vendor membutuhkan kontrak yang lama untuk menjamin penghasilan mereka. Oleh karena itu harus ada negosiasi untuk mengantisipasi perubahan pasar dan biaya. Dalam hal ini fleksibilitas membutuhkan biaya yang tinggi.
 10. Perubahan teknologi yang cepat jika tidak bisa diakses oleh vendor akan berdampak pada perusahaan
 11. Menyerahkan aktifitas strategis kepada pihak lain dalam jangka panjang akan merugikan karena perusahaan kehilangan peluang pengembangan dari aktivitas tersebut.
 12. Jika karena outsourcing mengakibatkan ketidakpuasan karyawan sehingga banyak yang keluar, akan memberikan kesan yang tidak baik bagi perusahaan.

OUT SOURCING DAN SERIKAT KERJA

Secara individual para pekerja tidak mempunyai kekuatan untuk melaksanakan negosiasi dalam memperjuangkan nasib mereka. Para pekerja sangat lemah dan butuh perlindungan sehingga mereka mendapatkan keadilan atas jasa yang mereka berikan bagi perusahaan sehingga perusahaan mendapatkan profit dan mereka benar-benar di bawah kekuasaan para majikan, untuk itu mereka membutuhkan wadah yang dapat mempersatukan dan memperjuangkan keadilan. Serikat kerja dibentuk untuk menyeimbangkan kekuatan antara majikan dan karyawan (Gorman, 2009). Serikat pekerja merupakan kelompok kerja yang bergabung untuk meningkatkan posisi tawar menawar mereka (McEachern, 2001).

Outsourcing sebagai suatu sistem alih daya dari penggunaan tenaga kerja pada pihak ketiga sebagai penyedia pekerja (Vendor) dapat menghilangkan kesempatan para tenaga kerja untuk bersatu

dalam serikat kerja. Demi kepentingan mereka, para Manajer berusaha keras agar tidak terbentuk serikat pekerja dalam bisnis mereka (Gorman, 2009). Apabila organisasi serikat buruh dapat meliputi dan mewakili sebagian besar tenaga dalam suatu industri, kemampuan untuk menentukan tingkat upah adalah sangat besar (Sukirno, 2005). Kondisi yang demikian menyebabkan banyaknya terjadi demonstrasi dari buruh untuk menuntut penghentian sistem outsourcing dalam perusahaan.

Namun apabila dicermati lebih lanjut, adanya serikat buruh dari sisi perusahaan merupakan momok yang dapat mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Adanya kekuatan monopoli dari serikat buruh dalam menentukan pasar tenaga kerja memaksa perusahaan untuk mengikuti aturan-aturan yang ditawarkan oleh serikat buruh/pekerja, bahkan terhadap aturan-aturan yang bersifat non ekonomi. Ancaman-ancaman berupa pemogokan kerja merupakan hal yang sangat merugikan perusahaan baik dari segi finansial maupun dari segi reputasi perusahaan. Serikat buruh menggunakan upaya tawar menawar untuk memperbaiki upah, kondisi kerja serta tunjangan-tunjangan lain, dengan ancaman mogok kerja serikat buruh dapat memaksa konsesi-konsesi dari manajemen (Samuelson, 1992).

Pada beberapa kasus dimana aksi mogok kerja tidak dapat memaksa manajemen untuk mengikuti keinginan dari serikat pekerja, malah anggota serikat pekerja mengalami kerugian pendapatan selama aksi mogok kerja serta

kehilangan pekerjaan, sementara itu perusahaan malah mendapatkan keuntungan yang berlipat ganda dengan mempekerjakan tenaga kerja pengganti yang berasal dari luar/bukan anggota serikat pekerja. Perusahaan Caterpillar yang mengalami persoalan perburuhan dengan aksi mogok karyawannya telah mendapatkan peningkatan keuntungan yang sangat tinggi dari aksi mogok dengan melaksanakan restrukturisasi proses manufakturnya agar dapat menggunakan sumber daya secara lebih efisien terutama tenaga kerja (McEachern, 2001). Banyak contoh-contoh lainnya.

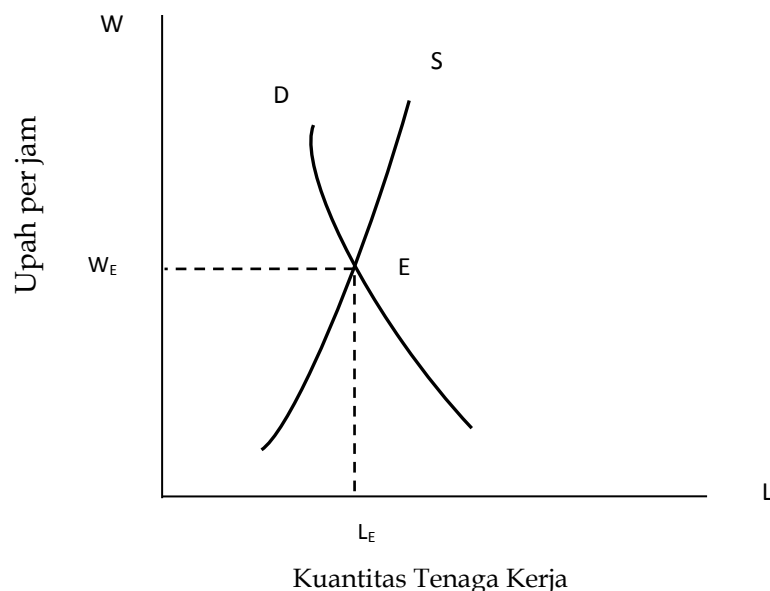
OUTSOURCING DAN PRODUKTIVITAS

Banyak perusahaan melaksanakan *outsourcing* atas dasar pertimbangan pendapatan (*cash inflow*) dan biaya (berupa *cash outflow*) sehingga meningkatkan profit (*netcashflow*) mereka. Dengan arti kata bahwa perusahaan ingin untuk meningkatkan keuntungan mereka dengan menekan biaya yang melekat pada tenaga kerja (karyawan). Namun apabila didasarkan pada produktivitas tenaga kerja (terutama jangka panjang) justru outsourcing tidak memperlihatkan kinerja yang meningkat (tinggi). Para pekerja outsourcing ini juga tidak mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka karena adanya sikap berat sebelah dari kebijaksanaan perusahaan dibandingkan kepada para pekerja/pegawai tetap mereka (Faiz, 2007). Hal-hal tersebut dapat mempengaruhi produktivitas dan loyalitas mereka terhadap pekerjaan

dan perusahaan yang berujung pada kinerja mereka yang tidak maksimal.

Rendahnya rasa memiliki, tanggung jawab, kecemburuan sosial, menyebabkan timbulnya keenggan dari pekerja outsourcing untuk meningkatkan, keterampilan dan pengetahuan mereka yang berujung pada rendahnya produktivitas mereka.

OUTSOURCING DAN TEORI UPAH



Pada gambar 1 diatas, Kurva D merupakan permintaan tenaga kerja oleh perusahaan, sedangkan kurva S merupakan penawaran tenaga kerja (tidak termasuk serikat kerja), sedangkan E adalah tingkat keseimbangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja pada tarif upah W_E . Apabila tingkat upah riil menurun, maka pasar akan mengurangi jumlah tenaga kerjanya, artinya semakin sedikit jumlah tenaga kerja yang bersedia bekerja dengan tarif upah yang turun dari

Permintaan tenaga kerja merupakan hubungan antara tingkat upah dan kuantitas tenaga kerja yang diinginkan dan mampu dipekerjakan oleh perusahaan. Sedangkan penawaran tenaga kerja merupakan hubungan antara tingkat upah dan kuantitas tenaga kerja yang ditawarkan oleh pekerja (McEachern, 2001). Hal ini dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini (Samuelson, 1992).

Gambar. 1. Kurva Permintaan dan Penawaran tenaga kerja pada berbagai tingkat upah dan jumlah pekerja

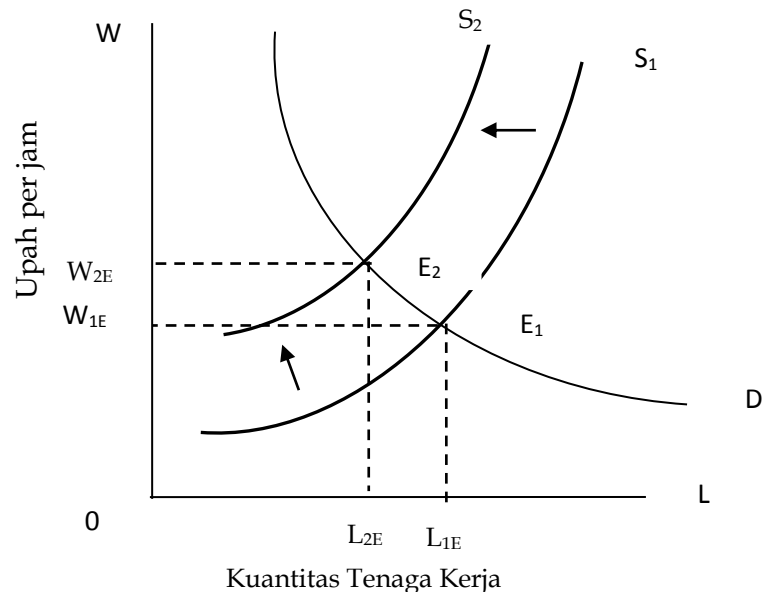
tarif equilibrium. Sementara itu turunnya tarif upah menyebabkan semakin banyak permintaan tenaga kerja oleh perusahaan.

Dalam pasar tenaga kerja dimana serikat kerja mempengaruhi pasar tenaga kerja, serikat kerja berusaha untuk meningkatkan pendapatan bagi anggotanya, sehingga kurva keseimbangan pasar tenaga-kerjanya berubah. Gambar 2 memperlihatkan bagaimana serikat pekerja meningkatkan upah bagi anggotanya (Gorman, 2009), dengan mengurangi penawaran tenaga kerja.

Serikat kerja berusaha meningkatkan upah dengan cara mengurangi penawaran tenaga kerja dari L_{1E} menjadi L_{2E} sehingga tarif upah meningkat dari W_{1E} menjadi W_{2E} penurunan jumlah tenaga kerja

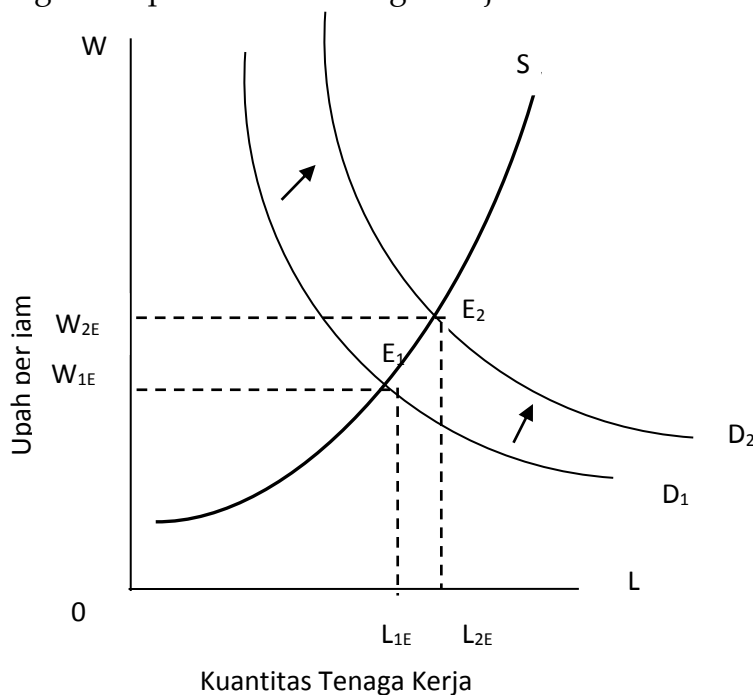
dapat dilakukan melalui pembatasan anggota serikat kerja, serta dapat melalui pembatasan jam kerja yang memaksa perusahaan untuk memberikan lembur.

Gambar. 2
Pengaruh Serikat pekerja terhadap keseimbangan pasar melalui pembatasan penawaran tenaga kerja



Selain melalui pengurangan kuantitas tenaga kerja di pasar, serikat buruh juga dapat meningkatkan upah pekerja melalui peningkatan permintaan tenaga kerja.

Gambar. 3 memperlihatkan peningkatan jumlah permintaan terhadap tenaga kerja dan pengaruhnya terhadap upah pekerja.



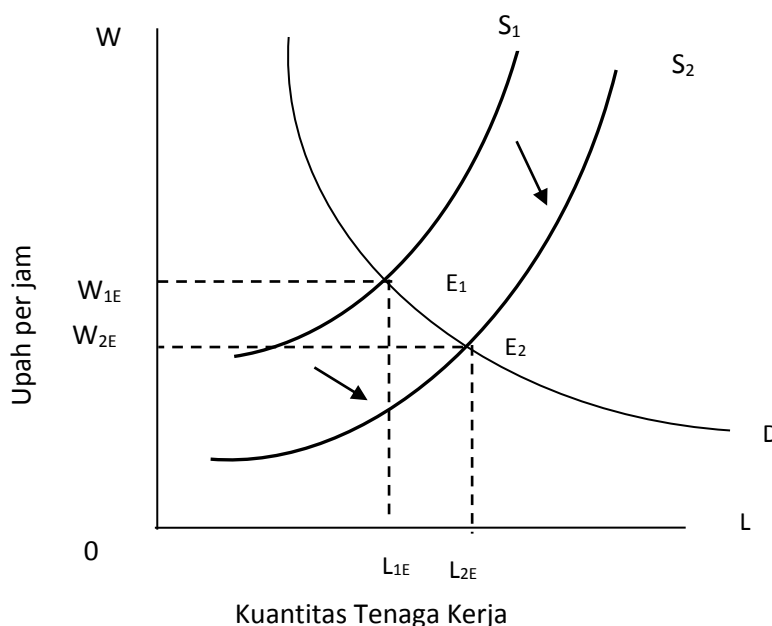
Gambar. 3.
Pengaruh Peningkatan permintaan pasar terhadap upah pekerja.

Dengan meningkatkan jumlah permintaan/penggunaan tenaga kerja dalam perusahaan yang dilakukan oleh serikat pekerja dapat meningkatkan upah pekerja. Dalam gambar 3 menjelaskan dengan mengeser kurva permintaan tenaga kerja ke kanan (meningkatkan permintaan) dari D_1 ke D_2 dapat meningkatkan upah dari W_{1E} ke W_{2E} . Peningkatan jumlah permintaan tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara: (i) Meningkatkan keterampilan pekerja untuk meningkatkan produktivitas, (ii) memberikan kesadaran dan tanggung jawab para pekerja dalam perusahaan, (iii) meminta kepada pemerintah untuk mengurangi impor sehingga permintaan barang/produk dalam negeri meningkat, sehingga dapat meningkatkan produksi yang akhirnya akan menambah permintaan tenaga kerja (Sukirno, 2005).

Teori upah di atas selayaknya digunakan dalam analisis tenaga kerja individual yang berstatus sebagai pekerja kontrak dan tenaga kerja tetap perusahaan yang ter-

gabung dalam serikat kerja. Bagaimana dengan outsourcing? Teori upah diatas dapat digunakan namun perlu dicermati bahwa pembentuk tarif upah sekarang juga dipengaruhi oleh vendor sebagai agen penyedia tenaga kerja. Di dalam pasar, kondisi yang terjadi adalah sebaliknya dibandingkan apa yang dilakukan oleh serikat kerja dalam meningkatkan tarif upah.

Adanya vendor sebagai agen tenaga kerja menyebabkan penawaran tenaga kerja semakin tinggi atau meningkat. Vendor berusaha sedemikian rupa mempunyai banyak tenaga kerja yang menginginkan kerja melalui vendor. Jumlah tenaga kerja pada vendor semakin tinggi. Dengan banyaknya jumlah vendor maka penawaran tenaga kerja semakin meningkat, sehingga kurva penawaran tenaga kerja semakin bergeser ke kanan. Akibatnya tingkat upah semakin rendah. Gambar.4 memperlihatkan pergeseran kurva penawaran tenaga kerja akibat semakin naiknya jumlah vendor (penyedia tenaga kerja).



Gambar. 4.
Peningkatan
penawaran tenaga
kerja (adanya
outsourcing) dan
hubungannya dengan

Secara ekonomi semakin maraknya outsourcing justru semakin menurunkan tingkat upah tenaga kerja karena meningkatnya penawaran tenaga kerja. Dari sisi perusahaan pengguna tenaga kerja hal demikian sangat menguntungkan karena dapat menurunkan biaya produksi dari tenaga kerja sehingga dapat meningkatkan keuntungan mereka, di samping keuntungan-keuntungan lain dari kontrak outsourcing. Hal ini memacu perusahaan untuk selalu menggunakan tenaga outsourcing dalam perusahaan mereka. Gambar. 4 memperlihatkan penawaran tenaga kerja meningkat dari S_1 menjadi S_2 . Sehingga upah turun dari W_{1E} menjadi W_{2E} dan jumlah tenaga kerja meningkat dari L_{1E} menjadi L_{2E} .

Kondisi yang demikian menjadi kontroversial jika dipandang dari sisi karyawan. Di samping terjadinya penurunan tingkat upah, upah yang diterima oleh karyawan outsourcing bukanlah sebesar kontrak yang disepakati oleh perusahaan dengan vendor, tetapi berdasarkan upah yang ditetapkan oleh vendor yang jumlahnya dibawah upah yang dibayarkan oleh perusahaan pengguna jasa mereka. Para tenaga outsourcing juga tidak mendapatkan tambahan pendapatan berupa tunjangan-tunjangan dari perusahaan pengguna jasa mereka, bahkan perlengkapan yang melekat seperti seragam, transportasi, dan lainnya bukan tanggung jawab perusahaan. Hal ini jelas semakin menurunkan penerimaan riil tenaga kerja outsourcing. Inilah yang menyebabkan pada saat sekarang

sistem outsourcing ditolak dan ditentang oleh banyak pihak.

PENUTUP

1. Dalam jangka pendek sistem outsourcing dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan pengguna tenaga kerja yang berasal dari outsourcing karena dapat menurunkan biaya kas sumber daya manusia. Namun dalam jangka panjang cost (bukan hanya biaya kas) dari pelaksanaan outsourcing dapat lebih besar dari Benefit/manfaat, karena kinerja produktivitas tenaga outsourcing tidak meningkat.
2. Dalam pasar tenaga kerja dimana serikat kerja mempengaruhi pasar tenaga kerja, serikat kerja berusaha untuk meningkatkan pendapatan bagi anggotanya, dan serikat pekerja merupakan penyeimbangan kekuatan antara majikan dan karyawan.
3. Dalam teori upah, banyaknya perusahaan penyedia tenaga kerja outsourcing justru menurunkan tingkat upah pekerja karena penawaran tenaga kerja dipasar tenaga kerja semakin tinggi.
4. Outsourcing tidak dapat menyehatkan para pekerja bahkan beberapa analis dan akademisi menyatakan bahwa outsourcing adalah tidak manusiawi dan menzalimi para pekerja.

Saran

Apabila dipandang dari sisi perusahaan pengguna tenaga outsourcing dalam aspek benefit dan cost, serta dari sisi kesejahteraan

pekerja outsourcing, maka undang-undang outsourcing sebaiknya direvisi atau bahkan ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Djumilah. Zein. Prof. DR, *Outsourcing, Materi kuliah 2011 Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya*, unpublished, 2011.
- Faiz, Pan Muhammad, *Jurnal Hukum : Outsourcing Alih Daya dan Pengelolaan Tenaga Kerja Pada Perusahaan*, May 2007).
- Gorman, Tom,. *The Complete Ideal's Guide to Economic*, Alih bahasa Arif Rahman, Prenada Jakarta, 2009
- Kosidin. Koko, *Perjanjian Kerja Perjanjian Perburuhan dan Perjanjian Perusahaan*, Mandar Maju, Bandung, 1999,
- Levina Natalia and Ross Jeanne W. *From The Vendors Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing*, MISQ Vol 27 Th. 2003.
- McEachern, William A, *Economics: A co temporary Intruction*, Alih Bahasa. Sgit Triandaru., Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Samuelson, Paul A, William D, Nordhaus, *Micro Economic*, 14th Edition, terjemahan oleh Haris Munandar dkk, Erlangga, Jakarta, 1992)
- Sukirno, Sadono., *Pengantar Teori Ekonomi Mikro*, PT. Raja Grafindo Persada, 2005
- Wahyuni, Salamah, *Outsourcing Sumberdaya Manusia: Tinjauan dari Perspektif Vendor dan Karyawan*, Disertasi dengan Promotor dan copromotor adalah M.S. Idrus, Djumilah Zain, dan Mintarti Rahayu dari Universitas Brawijaya Malang.

Referensi yang disarankan

- Embleton, P.R. and P.C.Wright. A practical guide to successful outsourcing. *Empowerment in Organization*. (1998).
- Kremic, Tibor; Oya Icmeli Tukel and Walter O. Rom.. *Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. Supply Chain Management: An International Journal*. (2006).